

古田 英明 氏 [縄文アソシエイツ社長]

経営技術より“人物”の力

「日の丸ヘッドハンティング会社」として、創業してから10年余り。真のリーダーを発見するには、隠れた「人物像」を見極める目が必要と説く。経営技術だけを評価する風潮に危機感は募る。(聞き手は本誌編集長、佐藤 吉哉)

問 人材の流動化はここ3年ほどで、どんな状況の変化がありますか。

答 株式上場企業の中で、我々がスカウトした社長は現在、10人に達しています。役員数で言えば、百数十人。未上場企業を含めると我々の紹介で社長に就いた人は30～40人はいます。3年前はまだ変化の兆しでしたが、今は確実な変化として実感できます。

問 その変化はリストラやM&A(合併・買収)で人材が出ていくことが増えたことが原因ですか。それとも、自分を輝かせるために、今の組織にとどまっていけないのかという問題意識を持つ人が増えたからでしょうか。

答 両面あると思います。企業経営のサイドから言えば、まず、社外取締役を迎え入れる企業が多くなってきました。社外取締役を迎え入れた企業に“化学変化”が起きて、「俺もほかの企業の社外取締役をやってみようか」とか「よそで社長をやってもいいよな」と思う役員が出てくるのは自然の流れです。

もっと強く、着実に成長していこうという企業が、いきなり社長とは言わないまでも、役員クラスを外から招きたいというニーズは高まっています。

一方、志を持って何かを成し遂げようとする時に、「必ずしも、その場は今の職場だけではないかもしれない」と考える人も増えています。経営サイドと個人サイドの両方が相まって、変化が起きているということです。

水面下の6～7割こそ重要

問 そろそろ自分を別の企業で生かせるのではないか、という見極めほどの段階ですればいいのか。

答 「論語」に「年四十にしてに悪まるるは、其れ終わらんのみ」というくだりがあります。「40歳になっても憎まれるようでは、もうおしまいだ」という意味です。要は、見極めはこのあた

求められるリーダーの自覚 逆三角形の底辺支える志 トップ選びは脱・欧米流で

りではないでしょうか。40歳までに、どれだけの仕事を成し遂げたか。30歳未満は転職厳禁と私は言っていますが、30歳以降も5～10年はきっちり修業しないとイケない。

問 徳をもって尊敬される仕事がか

きるか。それを実感して初めて、自分がリーダーになる資質があるのではと問いかけることができるわけですね。

答 そうでしょうね。また、M&Aで2つの会社が1つになっても、社長は1人ですから、ほかの企業でもワンチャンス、ワンチャレンジを、という人が出てくる。これは我々にとっては大変ありがたい話です。

問 今の人材流動化という方向は手放しで肯定的に捉えていいと…?

答 いや。一方で、しなくてもいい転職というのも増えているんです。質のいい転職というのがどれほどあるのか、疑問を持っています。若い人でも40～50歳の人においても…。それに、せっかく社長に紹介したのに、女性問題で飛んで(辞任して)しまったり。

問 ソニーの役員から通信教育大手のベネッセコーポレーションに紹介した社長のこと…。

答 ナンバー2で支える立場にいることと、トップの座にいることは違うんだと心底思い知りました。彼が着任してからの業績向上は非常に立派なものでした。しかし、あ

る時期までは上に福武聡一郎さんというCEO(最高経営責任者)がおられた。そのCEO職を引き継いでから、様々な難しいことが生まれるのです。頂点に立つ者の怖さです。

私もリーダーの自覚がどこにあるべ

きかがよく分かりました。人材論でトップを選んではいけないのです。「人材」と言うと、経営技術を含め、「材料」の部分が大きな要素を占めてしまいます。海に浮かぶ氷山で、見えるのは2～3割。これを人材だとすると、水面下の見えない6～7割の「人物」の部分に、もう少し日本の企業社会は注意を払わなければならないと思います。

問 「徳」の部分ですね。

答 そうです。昔はそういうことによるさかった。「彼はなかなかの人物だね」とか、「彼は人としていかがなものか」とか。中間管理職の評価までならまだしも、それがいつの間にか、経営者の評価までもが、海面より上にある部分だけであるようになってしまった。収益をどれだけ上げるかという経営技術も必要ですが、人物についてみんなで語り合い、リーダーが選ばれていくべきです。それはヘッドハンティングの仕事においても、もっとこの点を問いかけていく必要があります。

問 ヘッドハンティングは、企業を再構築するために、活力を投入するという点に比重がある印象ですが。

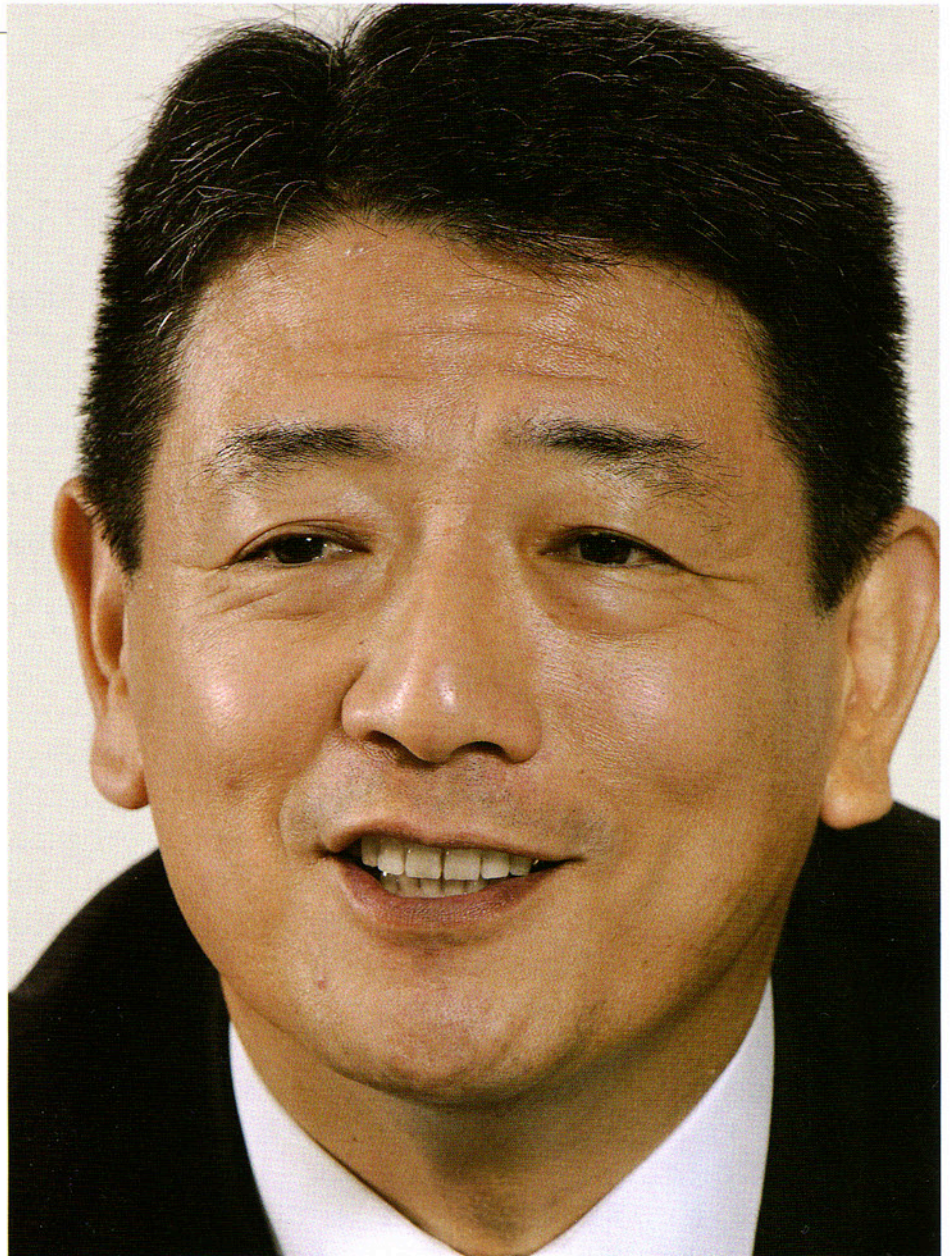
答 我々もそれを志しています。しかし、海面より下の部分は形式知になりにくい。その形式知になりにくいことを、日本の企業社会はないがしろにしてきたのです。

問 欧米流の成果主義の延長線上でトップも決まっているのは問題だと？

答 そうですね。しかし、欧米文化でも、見えない部分にはプロテスタンティズムの倫理が脈々として生きています。日本はこの倫理を水に流して、資本主義の精神、つまり氷山の上の部分だけ持ってきてしまった。

問 外資のヘッドハンティング会社に勤めた経験がありますよね。「真の欧米流」で能力を評価できるようにする必要がありますと考えますか。

答 やはり、表面に見える能力評価



古田 英明(ふるた・ひであき)氏

1953年1月埼玉県生まれ、54歳。76年東京大学経済学部卒、神戸製鋼所入社。東南アジアや中近東などで企画・販売業務に携わる。86年野村証券に転じ、資本市場部や営業企画部に所属。金沢支店で株式営業も手がけた。その後、米ヘッドハンティング会社に転職し、96年4月に縄文アソシエイツを設立した。ヘッドハンティング大手のアマロップ・ヒーバー・インターナショナルの日本代表も務める。『カリスマヘッドハンターが明かすリーダーの条件』など著書多数。

の部分については、欧米には一日の長がありますね。2～3年を乗り切るための人選びなら、うまいと思います。ただ、米国の大統領選が2年がかりで候補者を見て選んでいるように、彼らも海面より下を見る努力を懸命にしているのではないのでしょうか。

「道徳」への揺り戻しは表面的

問 古田社長はリーダーの条件とし

て、「逆三角形の底を支える人」ということを挙げています。

答 どれだけ自分の「私」の部分が消せるかということです。志という漢字がありますね。私は10人を支える1人の心が志なんだと言ってるのです。どういう人ならリーダーとしてついていきたいかと、みなさん胸に手を当てて考えてみると分かりますよ。意外と日本人が求めているリーダー像は、こ

ういうところにあるような気がします。20万年前にアフリカの地溝帯で、2本足で、すっと人類が立ち上がった時から、リーダーの要素は変わらないのではないのでしょうか。

問 あいつについていけば、狼に襲われずに済むという信頼感ですね。

答 危機に遭った時に自ら身をさらして、狼の餌になる覚悟。自分が餌になる間に仲間を逃がしてあげるような。

問 今は自分が最初に逃げるリーダーも少なくない。

答 そう。残念ですけどね。

問 しかし、「ライブドア事件」や「村上ファンド事件」が起きて、金儲け主義からの揺り戻しもあるのではないですか。リーダーが底辺を支えないといけないという意識は再び芽生えているような気がします。

答 表面的には揺り戻しが起きています。ここにきて、急に古典や道徳を持ち出す人が増えていますよね。しかし、それを深掘りできるかどうかが大切なのです。また、こういう時期だからこそ、ROE（自己資本利益率）やEVA（経済付加価値）などの指標を使う意味は何なのかを、真剣に問わなければならないと思います。これまでこうした指標を技術的に、ある意味では汚く使ってきた人までが、突然、道徳を語り始めている。

問 極端に振れすぎていて、胡散臭い。真の軸はどこにあるのかと…。

答 そういう人たちには「簡単には逃げ切れないぞ」と言いたい。やはり武士道にしても、名実ともに深めることが大切です。人を評価する時に、今まで何をしてきたんですか、その思いはどこにあったのですか、これから何をしようとしているのですか、ということをお聞きしなければならない。

問 若者が転職を繰り返す「青い鳥症候群」は今や「自分探し」と称して職

にも就かず、浮遊する層さえ生まれ、日本の活力を培う点でより深刻になっています。きちんと若者を教育するスキームを作っていないため、若者が自分を深める作業をせず、いたずらに悩み迷う状態に陥っている気がします。

答 これは本当に大切なテーマです。

浅薄な道徳論はいらない 男・女を磨く転職を増やせ 必ずいる「無名有力」の人

若者を育てることをやり直さないといけません。これには10年かかるのです。そうでないとリーダー選びでは、この世代を飛ばすしかないという世界になってしまう。どれだけ嫌がられようとも、「今晚飲みに行こうぜ」と言い続けるのが、我々おじさんの最後の使命ではないのでしょうか。

「職業人としての人生」真剣に

問 日本で魅力あるリーダーを育てていくにはどうしたらいいですか。

答 まず、人物論からスタートしなければならぬことを、地道に企業社会の中で取り戻していく必要があります。そして、人物を育てるためには、苦勞を買ってでも努力を続けてもらわなければならない。企業業績の回復で今は赤字会社が減ってきていますが、次のリーダーを目指す人には、ある時期に赤字会社にあえて出して、再建させる試練を与えるべきです。

もう1つは、中堅層以上に「心機一転、俺はもう一度頑張るんだ」という意味のある転職を増やしていくことです。男を磨く、女を磨く転職を増やす使命が我々にはあります。いずれの日か、「1回ぐらいは転職をしていないと社長は務まらない」ということが当然の社会になればいいと思います。

ある世代以上の経営者は、戦後の混乱期を含めて波瀾万丈な人生を歩んできた人が多いのですが、それより下の世代では、すんなりと社長、会長まで来ちゃった人が結構いるんです。だから、「職業人としての人生」というものを、あまり真剣に突き詰めてこなかった

たのではないか。ここに、日本の企業社会の弱さみたいなものを感じることがあります。

問 経営者に熱い思いや志が欠けてくると、それを見ている部下や若者を育てることも難しくなります。

答 でも、こういう世の中にも、「無名有力」な人が必ずいるはずで。無名有力な人を発見することが、まさに我々の存在意義です。日本社会全体としても、そうした有望な人を見つけ出す努力が必要だと強く感じます。時代を、世代を超えて、そうした人材のマッチングができればうれしいですね。

傍白

「無名有力」な人材を発掘して世に紹介するのは我々メディアの責務でもあり、「お互い頑張りましょう」と誓い合いました。着実な実績を上げている古田さんの魅力はそのけれどものなさです。教育産業の雄、ベネッセのトップに斡旋した人物が事もあろうに女性問題で辞任に追い込まれた。紹介した古田さんにとっては痛手であり汚点です。「どう聞こうかな」と逡巡していたら、問わず語りに教訓を総括し始めた。「西郷隆盛の『南洲翁遺訓』を社長に就く人に届けることにした」そうです。足元を見据え驕ってはいけません。「社長車を高級車に買い替えるのをやめたよ、って言ってくれた社長さんもいます」。徳のあるトップの発掘に懸けます。